

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL CABANG
SUNGGUMINASA KABUPATEN GOWA**



Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Meraih Gelar
Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Alauddin Makassar

Oleh:

Ade Sri Wahyuni Ahmad

NIM: 10600110003

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN ALAUDDIN MAKASSAR
2014**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ade Sri Wahyuni Ahmad
NIM : 10600110003
Tempat/Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 03 Desember 1992
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S-1)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan/Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat : Btn. Pao–Pao Permai. Jl. Merpati Blok D No 7
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa Skripsi ini adalah hasil karya sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa karya ini merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebahagian atau seluruhnya, maka disertasi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Makassar, 11 Agustus 2014
Penyusun,

Ade Sri Wahyuni Ahmad
NIM: 10600110003

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing penulisan skripsi saudara (i) **Ade Sri Wahyuni Ahmad**, NIM 10600110003 mahasiswi jurusan Manajemen Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar, setelah meneliti dan mengoreksi secara seksama proposal skripsi berjudul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang sungguminasa Kabupaten Gowa”, memandang bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat ilmiah dan dapat disetujui untuk di ajukan kesidang *munaqasyah*.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk diproses lebih lanjut.

Makassar, 11 Agustus 2014

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Syaharuddin, M.Si
NIP. 19600502 199102 1 001

Dr. Siradjuddin, SE.,M.Si.
NIP.19660509200501 1 003

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji bagi Allah Swt yang karena Kekuasaan dan Kebesaran-Nya telah memberikan izin-Nya untuk mengetahui sebagian kecil dari ilmu yang dimiliki-Nya. Alhamdulillah, karena dengan setitik ilmu tersebut dapat memberikan manfaat yang begitu besar bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa”.

Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw karena telah menjadi tauladan dan rahmat bagi seluruh alam, sehingga rahmat tersebut dapat sampai kepada penulis yang Insya Allah akan selalu taat dan patuh pada ajaran yang dibawakan Beliau. Amin.

Skripsi ini disusun karena penulis memiliki keinginan dan antusias yang besar untuk memberikan sebuah karya yang tulus atas segala ilmu dan pengalaman tulus yang telah diperoleh selama menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar ini, walaupun karya ini sangat sederhana namun semoga dapat memberikan manfaat kepada para pembaca sekalian, dan penulis akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik di masa depan.

Menjadi mahasiswa Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar ini memberikan banyak kebanggaan dan pengalaman yang tak terkira, sehingga setiap detik kebersamaan yang terlewati terasa begitu berharga dan bermakna bagi penulis, saat kebersamaan dalam perkuliahan, bercanda, penderitaan dan nikmat sekaligus dalam kegiatan praktikum, pertenggaran, dan suka duka, semuanya itu sungguh merupakan rahmat yang tak akan terlupakan buat penulis.

Dengan segenap jiwa dan setulus hati saya ucapkan terima kasih kepada Orang tuaku Ahmad Ali S.E dan Hasnawati Hatta selalu memberikan dukungan dan do'a buat penulis ysng tiada pernah henti-hentinya.

Buat suamiku Izhar Yatim S.Kel yang tak pernah lelah dan bosan memberikan masukan dan dorongan buatku, selalu memotivasiku dalam setiap langkahku baik dalam perkuliahan mau pun diluar perkuliahan. Dan juga buat anakku Anaya Ghaziah Ishad yang selalu bilang padaku “hati-hati ibu,cepat pulang”, karena menjadi seorang ibu baginya menjadi sebuah tanggung jawab besar untuk memberikan contoh yang baik kepadanya.

Selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik dalam bentuk dorongan moril maupun materil, maka dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Syaharuddin,M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Siradjuddin, S.E.M.Si selaku pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan tanpa lelah bukan hanya bimbingan dalam penyusunan skripsi ini. Lebih dari itu, beliau telah membimbingku untuk selalu menjadi lebih baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Andi Qadir Gassing, M.A. selaku Rektor UIN Alauddin Makassar beserta pembantu Rektor I, II, III, IV atas segala fasilitas yang diberikan dan senantiasa memberikan dorongan, bimbingan dan nasehat kepada penulis selama kuliah di UIN Alauddin.
3. Bapak Prof. Dr. H.Ambo Asse, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Beserta Pembantu Dekan I, II, III atas segala fasilitas yang diberikan dan senantiasa memberikan dorongan.
4. Bapak Dr. Awaluddin selaku Ketua Jurusan Manajemen Ekonomi yang senantiasa memberi kemudahan bagi mahasiswa dalam hal perkuliahan.
5. Bapak Dan Ibu dosen serta pegawai dalam lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar yang telah membantu penulis dalam menimbah ilmu selama perkuliahan hingga akhir penyusunan skripsi ini.
6. Sahabat-sahabatku yang telah memperlakukanku layaknya saudara sendiri, Eka, Erfin, Icha, Citra, dan buat saudariku Islami Rahmi S.E yang telah membantu dan membagi ilmunya yg penuh ikhlas dan sabar.

7. Seluruh saudara-saudari seperjuanganku mahasiswa Jurusan Manajemen angkatan 2010 tanpa terkecuali, yang selama ini memberikan banyak pengalaman, pengetahuan, nasihat dan kasih sayang yang tak pernah henti kepada penulis. Terima kasih telah bersedia menjadi seorang sahabat selama ini.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, 11 Agustus 2014
Penulis,

Ade Sri Wahyuni ahmad
NIM. 10600110003

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
PERSETUJUAN DISERTASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Hipotesis	5
D. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian	6
E. Kajian Pustaka	7
F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
B. Pengertian Kepemimpinan	11
C. Pengertian Gaya Kepemimpinan	14
D. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis	20
E. Pengertian Kepuasan Kerja	21
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	24
G. Kerangka Pikir	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	31
B. Populasi dan Sampel	31
C. Jenis dan Sumber Data	32
D. Teknik Pengumpulan Data	32
E. Instrumen Penelitian	33
F. Validasi dan Reliabilitas	35
G. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	36

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A.	Gambaran Umum Perusahaan	39
B.	Karakteristik Responden	42
C.	Hasil Penelitian	44
D.	Pembahasan	55
BAB V	PENUTUP	56
A.	Kesimpulan	56
B.	Saran-saran	56
DAFTAR PUSTAKA		56
LAMPIRAN		58
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		64

DAFTAR TABEL

No.	Teks	halaman
3.1	Kategori dan Skor Penilaian Indikator	31
3.2	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	34
4.1	Pengelompokan Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	40
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	41
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	41
4.4	Uji Validitas Variabel X	43
4.5	Uji Validitas Variabel Y	43
4.6	Uji Reliabilitas	44
4.7	Pengujian Regresi Sederhana	44
4.8	Hasil Uji Koefisien Korelasi	45
4.9	Hasil Uji t	46
4.10	Pimpinan saya senang menerima saran dari karyawannya	47
4.11	Pimpinan saya selalu menselaraskan tujuan	48
4.12	Pimpinan saya menanggapi dengan bijak setiap kritik dari karyawannya	48
4.13	Pimpinan saya selalu memberikan kebebasan kepada bawahannya	48
4.14	Pimpinan tidak menghalangi karyawannya untuk bekerja teamwork	49
4.15	Pimpinan memberikan dukungan penuh untuk mengimprovisasi dalam menyelesaikan pekerjaan	49
4.16	Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan karyawannya	50
4.17	Karyawan dan pimpinan menjalin keakraban baik di luar maupun di dalam Perusahaan	50
4.18	Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan	51
4.19	Pimpinan saya memberikan pengembangan jalur karir yang jelas	

	kepada karyawannya	51
4.20	Pimpinan saya memberikan gaji sesuai dengan golongan karyawannya	52
4.21	Pimpinan saya tidak membedakan dengan karyawan lainnya	52
4.22	Kebijakan kompensasi penghasilan sesuai dengan kinerja karyawan	52
4.23	Kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan cukup adil bagi saya	53
4.24	pimpinan saya mempromosikan karyawannya sesuai kemampuan	53

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	halaman
2.1	Kerangka Pikir	30
4.1	Struktur Organisasi	41

ABSTRAK

Nama : Ade Sri Wahyuni Ahmad
Nim : 10600110003
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa

=====

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data penelitian ini diperoleh melalui hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan alat analisis regresi sederhana (digunakan untuk mengetahui hubungan variabel dependen dengan variabel independen), koefisien korelasi (untuk melihat kuat tidaknya pengaruh variabel).

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diketahui bahwa kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan demokratis (X) dan kepuasan kerja karyawan (Y) mempunyai pengaruh dan cukup kuat, hal ini dibuktikan dengan $R = 0,550$ dimana pedoman untuk diberikan interpretasi yang dikemukakan oleh Sugiyono berada pada *interval* 0,400 – 0,599 yang termasuk kategori sedang.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa termasuk dalam kategori cukup kuat. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang ada harus dipertahankan dan ditingkatkan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja.

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa ,**” yang disusun oleh **Ade Sri Wahyuni Ahmad**, NIM: **10600110003**, mahasiswi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang *munaqasyah* yang diselenggarakan hari Selasa, 19 Agustus 2014 M, dinyatakan telah dapat menerima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen Ekonomi, dengan beberapa perbaikan.

Samata, 21 Agustus 2014 M
25 Syawal 1435 H

DEWAN PENGUJI :

Ketua	: Prof. Dr. H. Ambo Asse., M.Ag.	(.....)
Sekretaris	: DR. Abdul Wahab, SE., M.Si.	(.....)
Penguji I	: Dr. Zulfahmi, Ph.D.	(.....)
Penguji II	: Eka Suhartini, SE., MM.	(.....)
Pembimbing I	: Drs. Syaharuddin, M.Si.	(.....)
Pembimbing II	: DR. Siradjuddin, SE., M.Si.	(.....)

Diketahui oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Alauddin Makassar,

Prof. DR. H. Ambo Asse, M.Ag
NIP. 19581022 198703 1 002

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumberdaya manusia. Saat ini sumberdaya manusia dianggap sebagai sumberdaya yang penting bagi perusahaan, karena tanpa sumberdaya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumberdaya manusia dalam perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah perusahaan, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri.

Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Bagi karyawan, lingkungan kerja yang kondusif tersebut diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, penurunan moral organisasi.¹ Sementara itu kepuasan kerja suatu karyawan mempengaruhi kehadiran pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga mempengaruhi kehadiran pada kerja. Kepuasan kerja biasanya diketahui berdasarkan hasil penyelidikan terhadap pegawai.

¹ Yukl, Gary A, 1989, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research (Journal of Management)*, Vol 15 No.2, h. 251-289.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BANK BTPN) merupakan salah satu Bank Umum Milik Swasta yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat pelaku ekonomi, khususnya Pegawai Negeri Sipil dan para pensiunan Pegawai Negeri dalam rangka membantu pemerintah mempercepat program pengentasan kemiskinan.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan tersebut. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Karyawan dituntut mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabannya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan menonton atau tidak.²

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.³ Kemudian menurut Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet.13, Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 203.

³ Siagian P, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*, h. 20.

Pemimpin mempunyai peranan sangat penting bagi kehidupan manusia karena tidak hanya sebagai pemberi perintah akan tetapi dapat juga sebagai pengatur serta penunjuk arah bagi orang yang mengikutinya agar tetap berada di jalan lurus dan benar.⁴

Tujuan penciptaan manusia sebagai pemimpin dimuka bumi ini, sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. Shaad ayat 26:⁵

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰمُرُكَ بِالنَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۚ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Terjemahnya:

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.⁶ Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.⁷

Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan

⁴Siagian P, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1999), h. 20.

⁵Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2007), hal. 77.

⁶Sri Suranta, *Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika, 2002, Vol 15. No 2, h. 116-138.

⁷Bambang Guritno dan Waridin. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja*. JRBI 2005.Vol 1, h. 63-74.

sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi.

Semua gaya kepemimpinan tidak lepas dari kekurangan dan kelebihan, tinggal bagaimana seorang pemimpin menerapkan dalam suatu perusahaan. Karena itu penulis mengkhususkan pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini merupakan sarana untuk menggerakkan segenap kekuatan dibawahnya sehingga bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya.

Kajian teori gaya kepemimpinan demokratis. Rivai,⁸ kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Robbins dan Coulter,⁹ kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai.

Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Dia juga berfungsi sebagai penghubung antar departemen dalam suatu organisasi.

⁸ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 126.

⁹ Robbins dan Coulter, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta: Prenhallindo, 2005), h. 214.

Pimpinan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa lebih mengacu terhadap gaya kepemimpinan demokratis. Namun demikian masih terdapat penyimpangan antara yang diharapkan dengan yang terjadi, antara peraturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan, dan antara teori dan praktek.

Kondisi inilah yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian dengan judul sebagai berikut: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa”*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa ?

C. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas maka hipotesis dalam penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa.

D. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah menggambarkan pola perilaku atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Dalam penelitian ini penulis mengacu pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

2. Kepuasan Kerja

Merupakan keadaan emosional dimana karyawan merasa nyaman, senang, dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan mengembangkan segala potensi diri yang dimiliki, merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan karena memang diinginkan, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja sehingga dapat menguntungkan karyawan sendiri dan perusahaan karena tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, bukan sebaliknya bekerja akan membuat karyawan frustrasi dan tidak dapat mengeluarkan potensi yang terbaik dalam diri karyawan yang dapat merugikan karyawan dan perusahaan.

E. *Kajian Pustaka*

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Aspek yang menjadi objek penelitiannya juga bermacam-macam, demikian juga dengan metode analisis yang digunakan juga bermacam-macam, seperti analisis regresi sederhana sampai kepada regresi berganda, analisa deskriptif kualitatif, dan analisis lainnya dengan menggunakan program SPSS. Namun sejauh ini belum ada penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di bank BTPN secara umum. Beberapa penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan di berbagai daerah antara lain:

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mardiana tahun 2014 dengan jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda*". Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) untuk memberikan gambaran tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus, tipe pendekatan dan penelaahannya terhadap satu kasus dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kota samarinda.¹⁰
2. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Iwan Budianto dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Bersaudara Express Cargo Jakarta*". Dari penelitian bahwa

¹⁰Mardiana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda*, (Jurnal : ilmu pemerintahan, 2014)

pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lidya Maria Veronica dengan jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Matahari Putra Prima*". Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Matahari Putra Prima.

F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa.

2. Kegunaan penelitian

Adapun kegunaan yang di capai dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagi perusahaan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM, beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan nilai aspek SDM secara lebih baik.
- b. Bagi almamater. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*

Kata *management* berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁸

Manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien sehingga mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.⁹

Manajemen sumberdaya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.¹⁰ Sedangkan sumberdaya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.¹¹

⁸ Usman, Husaini., "*Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 5.

⁹ Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 11.

¹⁰ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi. 10, Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 3.

¹¹ Melayu S.P Hasibuan, h. 24.

Sumberdaya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumberdaya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.¹²

Manajemen sumberdaya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.¹³ Manajemen sumberdaya manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa.¹⁴

Manajemen sumberdaya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan itu sendiri.¹⁵

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, kegiatan sumber daya manusia untuk mengembangkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bawahannya . Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya partisipatif memberikan kesempatan pada bawahannya untuk secara aktif baik mental, spiritual maupun fisik.

¹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet.2, Jakarta: Kencana, 2010), h. 4.

¹³ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi, 2003), h. 4.

¹⁴ Faustino Cordoso Gomes, h. 4.

¹⁵ Arthiris Fundation, *File: Pengertian Sumber Daya Manusia.htm* (2011).

B. Pengertian Kepemimpinan

Secara konseptual pemahaman tentang kepemimpinan sangat bervariasi, berbagai ahli yang mencoba mendefinisikannya. Rivai,¹⁶ mengatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut, untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan menurut Michael Svadova dan Silke,¹⁷ kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau di luar organisasi lihat kembali.

Wright dan David,¹⁸ beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu: karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Alan, Geoffrey and James,¹⁹ mengatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok, maka implikasi penting yang terkandung di dalamnya adalah bahwa: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut; (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; dan (3) adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara menjadi bagian dari strategi manajer atau pimpinan yang sangat penting.

¹⁶Rivai, Vietzhal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Edisi Kedua PT. RajaGrafindo Persada, 2006), hal. 120.

¹⁷Michael Svadova and Silke. *Transforming Human Resource In The New Economi*. (Human Resource Management: Journal, Fall.21. Vol. 40. No.3. April, 2001)

¹⁸Wright, P. L. and David S. T. *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skill for Effective Leadership*. (Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd., 1994), hal. 228.

¹⁹Alan. D. Meyer, Geoffrey and James. *Strategic Management*. (Journal of Management, Vol. 11, May. 1990), hal. 93-110.

Perspektif Islam memandang kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah S.A.W wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *Amir* (jamaknya *Umara*) atau penguasa. Kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal, namun jika merujuk kepada Al-Quran Surat Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً²⁰

Terjemahnya, Ingatlah ketika Allah berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi (Q.S. Al-Baqarah : 30).

Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada khalifah setelah Rasulullah, tetapi juga terkait dengan penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf nahi mungkar. Selain kata khalifah, konsep kepemimpinan biasa juga disebut *Ulil Amri* yang berarti pemimpin tertinggi, sebagaimana firman Allah dalam surat An-Nisaa' ayat 59 sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِیْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ²¹

Terjemahnya, hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri diantara kamu (Q.S. An-Nisaa': 59). Selanjutnya dalam surat Al-Maidah ayat 55, kata pemimpin disebut dengan istilah *auliya* yang berarti pemimpin yang bersifat umum (resmi dan tidak resmi), bunyi dari firman Allah tersebut sebagai berikut:

²⁰Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata* (Syaaamil Internasional, 2008), hal. 6.

²¹Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata* (Syaaamil Internasional, 2008), hal. 87.

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ
رَاكِعُونَ²²

Terjemahnya:

Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk kepada Allah (Q.S. Al-Maaidah: 55).

Selain itu dalam hadis Rasulullah banyak dijelaskan tentang konsep kepemimpinan yang menggunakan istilah *ra'in* atau *amir*. Salah satu hadis Rasulullah yang diriwayatkan Bukhari Muslim yang artinya bahwa “setiap orang diantaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya.

Menurut Rivai,²³ kepemimpinan pada hakikatnya erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya dengan karakteristik yang dimilikinya mengandung makna: (1) proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; (2) seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; (3) kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (4) melibatkan tiga hal pokok, yaitu: pemimpin, pengikut dan situasi tertentu; dan (5) kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, baik kepemimpinan dalam arti formal maupun dalam arti non formal.

²²Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata* (Syaamil Internasional, 2008), hal. 117.

²³Rivai, Vietzhal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Edisi Kedua PT. RajaGrafindo Persada, 2006), hal. 202.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Jadi, pengarahan dalam hal ini lebih terorientasi pada proses yang dapat memotivasi orang lain untuk bekerja kearah tujuan yang ingin dicapai.²⁴

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan²⁵. Kepemimpinan adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan²⁶.

Seorang pemimpin dapat mengarahkan dan mempengaruhi bawahan agar bersedia melaksanakan tugasnya, apabila ia memiliki keterampilan-keterampilan sebagai berikut: (1) Berbagi Kekuasaan (*Empowerment*) yaitu kemampuan untuk berbagi pengaruh dan kendali dengan bawahan, (2) Intuisi (*Intuition*) adalah kemampuan untuk memantau dan mendiagnosa situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko, dan membangun kepercayaan, (3) Pemahaman Diri (*Self Understanding*) adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan dan mengkompensasi kelemahan, dan (4) Tampak (Vision) adalah kemampuan untuk membayangkan situasi dimasa depan yang berbeda dan lebih baik dari sekarang.²⁷

C. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha

²⁴M. Fuad, Christin H, Nurlela, Sugiarto, Paulus, *Pengantar Bisnis*, (Cet.1, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), h. 98-99.

²⁵K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Cet.1, Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 10.

²⁶Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Cet.6, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2007), h. 43.

²⁷Malayu S.P Hasibuan, h. 43.

dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.²⁸ Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²⁹

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya.³⁰ Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.³¹

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi, yaitu:³²

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang: a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, b) Mengidentikan tujuan pribadi

²⁸Robert Dale, *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang, 1992. h. 85.

²⁹Biatna Tampubolon. D. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No. 9 2007, h. 106-115.

³⁰Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Ed.3, Cet.7, Jakarta: PT.Raja Grafindo, 2010), h. 42.

³¹M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Edisi 2, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005), h. 210-211.

³²Brian H. Kloner dalam (A. Dale Timpe), *Kepemimpinan*, PT. Elex Media Komputundo, Jakarta, 1991, h. 149-150.

dengan tujuan organisasi, c) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, e) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, f) Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat: a) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, b) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, c) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, dan d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa: a) Bersikap terlalu melindungi, b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, dan e) Sering bersikap mau tahu.

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena: a) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai

tujuan, c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, dan d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:³³

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih

³³Stephen Robbins. P. *Perilaku Organisasi*. (Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 108.

berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) *Laissez-Faire* :melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Gaya kepemimpinan yang ada yaitu: 1) Gaya *Persuasive*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan, 2) Gaya *Refresit*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan, 3) Gaya *Partisipasif*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk secara aktif baik mental, spiritual maupun fisik, 4) Gaya *Inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, 5) Gaya *Investigasi*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi dari bawahan kurang berkembang, 6) Gaya *Inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, 7) Gaya *Motifatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik, 8) Gaya *Naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja, 9) Gaya *Edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan

memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, dan 10) Gaya Retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat bawahannya selangkah lebih maju, apalagi melebihi dirinya.³⁴

D. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya.

Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan atau rekomendasi dari anggota tim. Kritik dalam pendekatan ini adalah bahwa keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat.

Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi, yang pada akhirnya bisa memberikan hasil yang tidak diharapkan. Demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah caranya memimpin demokratis, bukan hanya dipilihnya si pemimpin secara demokratis.³⁵

Gaya kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan berdasarkan demokrasi. Acapkali kepemimpinan yang cara pelaksanaannya demokratis ini disebut kepemimpinan partisipatif. Perlu ditegaskan, bahwa dalam kepemimpinan

³⁴ Edy Sutisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed.1, Cet.2, Jakarta: Kencana, 2010), h. 222-223.

³⁵ Onong U Effendy, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, (Bandung: Alumni Bandung, 1975), h. 37.

demokratis bukan saja pengangkatan seseorang menjadi pemimpin secara demokratis, melainkan cara dia melaksanakan kepemimpinannya secara demokratis.³⁶

Gaya demokratis dalam kepemimpinan pemerintah yaitu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga antara bawahan dibagi tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka. Dengan demikian dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Gaya demokratis ialah pemimpin yang selalu bertindak dalam rangka membantu bawahannya berbagi informasi.³⁷ Gaya kepemimpinannya demokratis ialah pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi dalam berbagai diskusi.³⁸

E. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

³⁶ Onong U Effendy, (Bandung: Alumni Bandung, 1975), h. 37.

³⁷ Paul Hersey, *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*, (Jakarta: Delapratasa, 1994), h. 31.

³⁸ Paul Hersey, (Jakarta: Delapratasa, 1994), h. 31.

Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.³⁹

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.⁴⁰ Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka.⁴¹ Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi. Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja.⁴²

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan efektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau "outcome".

³⁹ Hani T Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. (Yogyakarta: BPFE, 1996), h. 109.

⁴⁰ Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2005), h. 45.

⁴¹ Hani T Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. (Yogyakarta: BPFE, 1996), hal 115.

⁴² Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta : Prenhallindo, 2005), hal. 189.

Locke dalam Luthans,⁴³ memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja.

Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu: (a) Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja, (b) Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, dan (c) Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.⁴⁴

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan nama para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.⁴⁵

Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan. Disamping itu, berbagai kebijaksanaan dan

⁴³ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. 10th. Edisi Indonesia. (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2006), hal 123.

⁴⁴ Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta : Prenhallindo, 2005), hal. 204.

⁴⁵ T.Hani Handoko, *Sumber Daya Manusia*, ((Ed.2, Yogyakarta: BPFE, 1989), h. 193-194.

kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasi ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.⁴⁶

F. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan*

Karyawan adalah makhluk social yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relative kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan diperusahaan berkurang.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Inde*,⁴⁷ yaitu :

⁴⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Masnusia Perusahaan*, (Cet.8, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 117.

⁴⁷ Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta : Salemba Empat, 2006), hal. 121.

- a) Pekerjaan itu sendiri . Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.
- b) Gaji. Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- c) Kesempatan atau promosi. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- d) Supervisor. Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan
- e) Rekan Kerja. Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan

Ada dua komponen kepuasan kerja,⁴⁸ yaitu: Pertama, kepuasan intrinsik meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb. Kedua, kepuasan ekstrinsik, meliputi: gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise.

⁴⁸Fuad Mas`ud. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004), hal. 76.

Dimensi tentang kepuasan kerja juga dikemukakan Emilisa,⁴⁹ dengan mengutip hasil penelitian Victor S. Desantis dan Samantha L. Durts, berjudul *Comparing Job Satisfaction Among Public-and Privat-Sector Empolyees*, yang menyatakan bahwa dimensi yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah :

- a) *Monetary and nonmonetary reward. Financial reward* dan *promotion opportunities* merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu *frine benefits* seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan.
- b) *Job characteristic*, yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat-sifat dalam *skill variety, job significances, autonomy* dan *feedback* akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.
- c) *Work-environment characteristics*. Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi: *office sorroundings and atmosphere*.
- d) *Personal characteristics*. Para peneliti mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti *sex, age, race* dan *education* berhubungan dengan kepuasan kerja.

Harold E. Burt dalam Moh As'ad,⁵⁰ menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut: (1) Faktor hubungan antar karyawan, meliputi: Hubungan antara pimpinan dengan karyawan, Faktor fisik dan kondisi kerja, Hubungan sosial diantara karyawan,

⁴⁹Netania Emilisa. Hubungan Antara *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Commitment* Pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan Yang Dikelola Oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta. (Jurnal Media Riset Bisnis & Manajemen, 2001). Vol. 1 No.3. pp. 229 - 244

⁵⁰ Moh As'ad. *Psikologi Industri*. (Yogyakarta: Libery, 2003), hal. 123.

Sugesti dari teman sekerja, dan Emosi dari situasi kerja; (2) Faktor Individu, meliputi: Sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin; (3) Faktor-faktor luar, meliputi: keadaan keluarga, rekreasi, dan pendidikan serta training.

Robbins,⁵¹ menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut: (1) Kerja yang secara mental menantang. Karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan, (2) Ganjaran yang pantas. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan, (3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, (4) Rekan pekerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat, dan (5) Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain: 1) Balas jasa yang adil dan layak, 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian,

⁵¹ Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta : Prenhallindo, 2005), hal. 210.

3) Berat-ringannya pekerjaan, 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, 6) Sikap pimpinan dan ke-pemilikannya, dan 7) Sifat pekerjaan menonton atau tidak.

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuasa negatif. Robbins,⁵² mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

- a) Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.
- b) Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa kegiatan serikat buruh.
- c) Kesetiaan (*loyalty*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
- d) Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Luthans,⁵³ mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap:

- (1) Kinerja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat,

⁵² Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta : Prenhallindo, 2005), hal. 214.

⁵³ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. 10th. Edisi Indonesia. (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2006), hal 133.

walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar; dan (2) Pergantian karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, sebaliknya bila terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi.

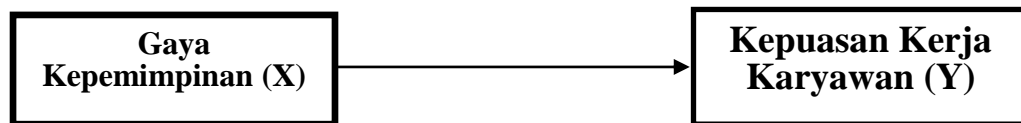
Hubungan kepuasan kerja dengan faktor lain: 1) Kepuasan kerja dan kedisiplinan. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah, 2) Kepuasan kerja dan umur karyawan. Umur karyawan mempengaruhi ke-puasan kerja. Karyawan yang masih muda, tuntutan kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan karyawan tua tuntutan kepuasan kerjanya relatif rendah, 3) Kepuasan kerja dan umur Organisasi. Besar kecilnya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja karyawan semakin menurun karena peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan. Pada organisasi yang kecil kepuasan kerja karyawan akan semakin besar karena peranan mereka semakin besar dalam mewujudkan tujuan, dan 4) Kepuasan kerja dan kepemimpinan. Pemimpin yang memberi batasan wewenang antara atasan dengan atasan bawah (supervisor) akan memunculkan kecemburuan. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, contohnya adanya kesenjangan antara karyawan dengan pimpinan dalam hal pelaksanaan/ implementasi peraturan ke pekerjaan.⁵⁴

⁵⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet.13, Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 203.

G. Kerangka Pikir

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linear Berganda, dimana hasil dari analisis tersebut akan diperoleh suatu kesimpulan yang dapat menjadi bahan rekomendasi kepada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa di Kabupaten Gowa. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat kerangka pikir pada gambar berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



Keterangan :

Jika variabel X yang dalam hal ini gaya kepemimpinan tinggi ↑ maka tingkat variabel Y yang dalam hal ini kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi ↑.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. *Jenis dan Lokasi Penelitian*

Penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) untuk mengetahui secara langsung respon atau tanggapan dari responden, karena melakukan penelitian langsung ke lembaga yang menjadi objek penelitian yaitu Bank BTPN cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa.

B. *Populasi dan Sampel*

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek subjek, dan menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.⁵¹ Populasi dari penelitian ini adalah 30 karyawan Bank BTPN cabang sungguminasa.

Sampel bagian populasi (sebagian atau wakil dari populasi) yang akan diteliti. Sampel dari penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dapat mewakili seluruh populasi.⁵² Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁵³ Untuk mem-per\mudah penentuan sampel, maka peneliti menggunakan teknik *non probability sampling*. Non probability sampling adalah teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota.⁵⁴

⁵¹ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 61.

⁵² Arikunto Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 117.

⁵³ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", h. 81

⁵⁴ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", h. 82

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui proses magang 2 (dua) bulan dari responden, yaitu karyawan Bank BTPN cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa, melalui kuisioner; dan 2) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari data internal pada Bank BTPN, Penelitian-penelitian terkait, buku-buku, journal-journal yang berkaitan dengan manajemen SDM dan sumber-sumber yang berkaitan dengan penelitian ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survey dan wawancara dalam mengumpulkan data yang merupakan data kuantitatif dan Teknik perpustakaan (Library research) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada BTPN Cabang Sungguminasa. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner/angket tertutup dimana responden hanya memilih jawaban yang tersedia. Skala pengukuran yang digunakan dalam instrument ini adalah skala Likert.

Skala Likert merupakan skala pengukuran yang pertama kali dikembangkan oleh Rensis Likert, *methode of summated ratings*, yang berarti nilai peringkat setiap jawaban atau tanggapan itu dijumlahkan sehingga mencapai nilai total. Skala likert secara umum menggunakan peringkat lima angka penilaian, yaitu;⁵⁵

⁵⁵Rosady Ruslan, "Metode Penelitian: Public Relation dan Komunikasi" (Jakarta: rajawali press, 2003), h. 171.

Tabel 3.1 Kategori dan Skor Penilaian Indikator

Nomor	Kategori	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, 2008

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian. Instrumen sebagai alat pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode.⁵⁶

Fungsi instrumen adalah mengungkapkan fakta menjadi data. Data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data.⁵⁷

Titik tolak dari penyusunan instrumen adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator ini kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan.⁵⁸

Variabel independen (X) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan nya atau timbulnya

⁵⁶ Raj muhammad teguh, *Metode penelitian ekonomi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2001), h. 166.

⁵⁷ Suharsimi, arikunto, *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*, jakarta: PT. Asdi Mahasatia, 2006, h. 150-160.

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 147.

variabel dependen (terikat), dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan. Variabel dependen (Y) adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan.

Berkenaan dengan penelitian ini maka penulis merumuskan instrumen penelitian yang merupakan pembatas dan penjelas terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan (X)	❖ Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi. ⁵⁹	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saling menghargai pendapat ➤ Mengembangkan inisiatif ➤ Melakukan kerjasama teamwork ➤ Menjalin hubungan yang sportif ➤ Mengembangkan karir ➤ Senang menerima saran, pendapat, dan kritik. ➤ Selalu membuat bawahannya lebih sukses dari padanya ➤ Memberikan kebebasan.⁶⁰
2	Kepuasan Kerja (Y)	❖ Kepuasan kerja adalah kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. ⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepuasan dengan gaji ➤ Kepuasan dengan promosi ➤ Kepuasan dengan rekan kerja ➤ Kepuasan dengan penyelia ➤ Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.⁶²

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 227.

⁶⁰ Rafli Amar dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 20.

⁶¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Edisi. 2, Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 856.

⁶² Soejono Trimio MLS, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Angkasa Bandung, 1984), h. 147.

F. *Validasi dan Reliabilitas*

Sebelum mengolah data dengan menggunakan rumus regresi, maka ada beberapa langkah yang perlu dilakukan :

1. Uji validitas

Uji validitas bertujuan untuk melihat ketepatan instrument pengukuran dalam penelitian. Pengujian ini dapat memberikan informasi akurat tentang yang di ukur. Uji validitas dilakukan dengan cara melihat kolerasi skor butir pertanyaan dengan skor variabel. Untuk membantu pengujian validitas maka prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis operasional

Ho :Instrumen penelitian tidak valid

Ha :Instrumen penelitian valid

b. Suatu minimum untuk dianggap suatu instrumen valid adalah indeks validitasnya $> 0,374$. Ketika korelasi antara butir dan skor total kurang dari $0,374$ maka instrument butir tersebut tidak valid. Semakin tinggi korelasi mendekati 1.00 maka semakin baik pula konsistensinya atau validitas.

c. Menentukan pendekatan alat statistic yang digunakan dengan kriteria pengujian.

Jika $f \text{ hitung} > f \text{ table}$ maka H_0 ditolak

Jika $f \text{ hitung} < f \text{ table}$ maka H_0 diterima

d. Melakukan penghitungan sesuai dengan pendekatan (alat) statistika menggunakan program computer spss 17.

e. Mengambil keputusan

2. Uji reabilitas

Uji reabilitas bertujuan untuk mengetahui koefisien alat ukur jika dilakukan pengukuran ulang. Suatu kuesioner reliabel jika jawaban seseorang

terhadap pertanyaan adalah konsisten stabil dari waktu ke waktu. Program spss memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistic cronbach alfa (α). Untuk membantu pengujian realibilitas maka prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a
 H_0 :Instrumen penelitian tidak reliabel
 H_a :Instrumen penelitian reliabel
- b. Metode alpha cronbach, batasan realibilitas sebenarnya sudah ditentukan batasan tersebut adalah :
 Koefisien alfa berada diatas 0,8 baik
 Koefisien alfa berada di 0,7 dapat diterima
- c. Koefisien alfa berada dibawah 0,6 kurang baik/tidak reliable. Menentukan pendekatan alat statistic yang digunakan dengan pengujian:
 Jika $r_{\text{Alpha}} > T_{\text{table}}$ maka H_0 ditolak
 Jika $r_{\text{Alpha}} < T_{\text{table}}$ maka H_0 diterima
- d. Melakukan perhitungan sesuai pendekatan (alat) statistic yang menggunakan program komputer SPSS.
- e. Mengambil kesimpulan

G. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua bagian yaitu analisa deskriptif dan analisa regresi sederhana. Analisa deskriptif dilakukan dengan menyajikan data melalui distribusi frekuensi untuk mengetahui distribusi responden dari setiap responden (sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju), grafik responden berdasarkan jumlah laki-laki dan perempuan, pendidikan, umur dan masa kerja.⁶³ Analisa deskriptif untuk

⁶³Dergibson Siagian, *Metode Statistika*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 226.

mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, nilai standar deviasi dari setiap pertanyaan. Variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

1. Regresi Linear Sederhana

Analisa regresi sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.⁶⁴

Regresi bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu Variabel terhadap variabel lain. Analisa regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang sungguminasa. Persamaan untuk regresi sederhana:⁶⁵

$$Y = \beta_0 + \beta X$$

Keterangan:

Y	=	Kepuasan Kerja
X	=	gaya kepemimpinan demokratis
β_0	=	Konstanta
β	=	koefisien regresi

Untuk mengetahui korelasi antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja karyawan maka korelasi dilambangkan dengan nilai R = koefisien korelasi, jika nilai R tidak lebih dari harga (-1<R<+1), apabila R = -1 maka korelasinya negative sempurna, R=0 berarti tidak ada korelasi, jika R = +1 berarti korelasinya sempurna positif.

⁶⁴Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan, *SPSS Complate Teknik Analisis Statistic Terlengkap dengan Software SPSS*, (Jakarta: Salemba, 2009), h. 82.

⁶⁵Bhuono Agung Nugroho, "Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS", h. 43

Sedangkan koefisien determinasi dalam penelitian ini dilambangkan dengan nilai R^2 . Koefisien determinasi R^2 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen.

2. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji kebenaran hipotesis kedua langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan koefisien regresi yang paling besar, selanjutnya dilakukan pengujian secara parsial melalui uji t. Adapun rumusan hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

$$H_a : b_i \neq 0$$

H_0 : Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_a : Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

3. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi pearson digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y). Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, 2008

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank Tabungan Pensiunan Nasional

1. Sejarah Lahirnya Bank Tabungan Pensiunan Nasional

Pemikiran untuk mendirikan Bank yang menggunakan prinsip bagi hasil PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk(BTPN) didirikan di Bandung pada 5 Februari 1958 oleh 6 orang Purnawirawan ABRI dan seorang Ibu, yaitu: Rd. Ramelie Tjokroadiredjo, M.R.L. Siahaan, Abdul Hamid, Abdurrachman, Moch. Abdul Fattah, Ibrahim Bejk, dan Ibu Rd. Ayu Pandamrukmi Tjokrodiredjo (Sipil), yang awalnya bernama Bank Pegawai Pensiunan Militer (BAPEMIL) dengan status usaha sebagai badan perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan untuk membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan baik angkatan bersenjata maupun sipil.

Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha , pada tahun 1986 para anggota BAPEMIL membentuk PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan izin usaha sebagai Bank Tabunga. Status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No.26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

2. Perkembangan Bank Tabungan Pensiunan Nasional

Tahun 2008 merupakan tahun penting bagi Bank BTPN. Sebagai perkembangan dan pencapaian signifikan dilakukan. Pada 12 Maret 2008 BTPN

sukses melakukan go publik dengan melepas saham milik pemerintah PT. Perusahaan Pengelola Aset (PPA) sebesar 28,39%. Pada 14 maret 2008, TPG Nusantara mengakuisisi 71,6% saham BTPN, sehingga menjadi pemegang saham utama.

Selain terus mengembangkan bisnis inti di pangsa pasar pensiun yang telah menjadi tulang punggung selama 50 tahun, pada akhir 2008 BTPN telah megembangkan usahanya di pangsa pasar Usaha Mikro Kecil dan Unit Usaha Syariah pada hari Senin (11/2) yang bertempat di kawasan perkantoran Cikapundung. Pembukaan Unit Usaha Syariah guna memfasilitasi kebutuhan nasabah akan keuangan yang berbasis syariah.

Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan kredit dan jasa lain dalam lalulintas pembayaran serta peredaran uang, serta beroperasi secara prinsip-prinsip syariah. Direksi Bank BTPN berupaya memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh para nasabah, Bank BTPNdikenal sebagai bank publik skala menengah bereputasi prima dan salah satu bankdengan kinerja keuangan terbaik di Indonesia, yang telah meraih berbagai pengakuan dalam bentuk penghargaan dari lembaga-lembaga terkemuka dan terpercaya.

Komitmen jajaran manajemen dalam pengembangan bidang usaha BankTabungan Pensiunan Nasional, juga telah diwujudkan dengan menetapkan berbagai kebijakan, antara lain peningkatan dalam bidang teknologi informasi yang diyakini akan mampu mendukung percepatan dalam mencapai layanan perbankan *real-time & on-line*.

Bisnis model pensiun BTPN adalah jasa pembayaran Tunjangan Hari Tua (THT) dan pembayaran pensiun bulanan melalui pola kerja sama dengan mitra usaha strategis, utamanya TASPEN, dan Dana Pensiunan antara lain Dana Pensiun Pertamina, Dana Pensiun Telkom dan Dana Pensiun Perhutani. Selain

jasa pembayaran pensiun, BTPN juga menyediakan produk pinjaman kepada nasabah pensiunan dengan pemotongan cicilan bulanan langsung dari pembayaran pensiun bulanan.

3. Visi dan Misi

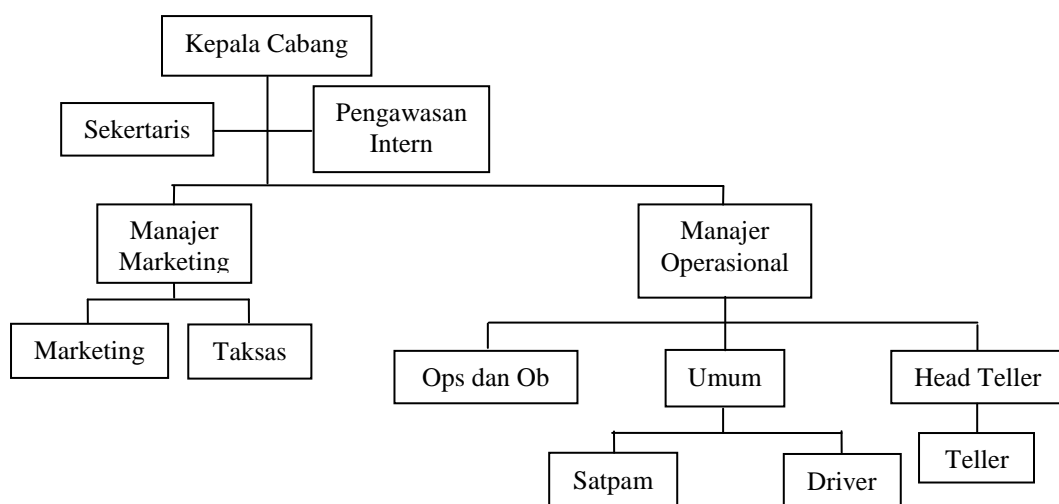
a) Visi Bank Tabungan Pensiunan Nasional :

Menjadi penyedia jasa keuangan retail yang dipilih dan penuh kepedulian di Indonesia.

b) Misi Bank Tabungan Pensiunan Nasional :

- (1) Melaksanakan Good Corporate Governance (GCG) disetiap pengoperasian bisnis Bank Tabungan Pensiunan Nasional.
- (2) Menyedia beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank Tabungan Pensiunan Nasional kepada nasabah kami.
- (3) Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank Tabungan Pensiunan Nasional melalui penggunaan teknologi mutakhir disetiap pengoperasian bisnis kami.

4. *Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional*



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank BTPN Cabang Sungguminasa

B. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini telah dilaksanakan penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan Bank Tabungan Pensiunan Nasional. Penyebaran kuesioner dilakukan di Kantor Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa. Waktu penyebaran kuesioner berlangsung pada tanggal 29 Januari-28 Februari 2014.

Dari hasilnya dapat diketahui karakteristik pimpinan agar dapat menggambarkan segmentasi gaya kepemimpinannya akan kepuasan karyawannya. Informasi ini dapat menjadi masukan bagi seorang pimpinan dalam memperkirakan kebutuhan dan keinginan yang sesuai dengan karakteristik karyawannya, karena setiap karakteristik karyawan secara umum memiliki kekhasan serta tuntutan/kebutuhan tersendiri.

1. Jenis Kelamin

Perbedaan penting antara wanita dan pria menurut beberapa studi mempengaruhi kepuasan. Hasil studi-studi psikologis menemukan bahwa wanita lebih bersedia mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif. Bukti secara konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dibanding pria.

Tabel 4.1 Pengelompokan Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	18	60 %
Wanita	12	40 %
Total	30	100%

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Tabel 4.1 memperlihatkan sebagian besar Sampel yang diteliti berjenis kelamin wanita dimana perbedaan diantara keduanya hanya terpaut 1,2%. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa baik pria maupun wanita memiliki kebutuhan dan keinginan yang relatif sama.

2. Usia

Usia sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja, semakin tua seorang karyawan maka semakin tinggi kepuasan yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan pekerjaan para profesional.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 20 tahun	3	10%
20-30 tahun	9	30%
31-50 tahun	18	60%
Jumlah	30	100

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

3. Pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh terhadap pola pikirnya, karyawan yang berpendidikan lebih tinggi cenderung akan berpikir lebih maju dan lebih mudah menerima inovasi baru dibanding karyawan yang berpendidikan lebih rendah. Tingkat pendidikan akan mem-pengaruhi nilai-nilai yang dianutnya, cara berpikir, cara pandang bahkan persepsinya terhadap suatu masalah termasuk dalam menentukan suatu ke-butuhan.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
SD	-	-
SMP	3	10 %
SMU	3	10 %
D3	6	20 %
S1	15	50 %
S2	3	10 %
Total	30	100%

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, komposisi responden (karyawan) berdasarkan tingkat pendidikan adalah 10% berpendidikan SMP, 10% berpendidikan SMU, 20% berpendidikan D3, 50% berpendidikan S1 dan 10% berpendidikan S2. Komposisi ini sesuai dengan komposisi karyawan Bank Tabungan Pensiunan Nasional yang mayoritas karyawannya berpendidikan S1.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari 30 responden yang merupakan karyawan Bank Tabungan Pensiunan Nasional, dilakukan analisis dengan menggunakan uji statistik yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *SPSS for windows* versi 17.0.

Data yang digunakan dalam analisis ini disajikan dalam lampiran dengan rangkuman sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan yaitu analisis scale dengan melihat tabel *item-total statistic* dan pada kolom *corrected item-Total Correlation* kemudian membandingkan dengan r_{tabel} (28%). Dikatakan valid apabila nilai *corrected item-Total Correlation* $> r_{\text{tabel}} = 0,374$. Uji validitas tiap item pernyataan terhadap skor totalnya disajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4.4 menjelaskan tentang validitas tiap pernyataan pada variabel X dan sesuai dengan nilai r_{tabel} yang di dapatkan dari jumlah responden dikurangi dari jumlah variabel, maka r_{tabel} berada pada 28%. Pada r_{tabel} 28% dengan nilai 0,374 dan jika pada r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel X

Variabel	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel} (28%)	Validitas
Demokratis (X)	1	0,626	0,374	Valid
	2	0,884	0,374	Valid
	3	0,702	0,374	Valid
	4	0,884	0,374	Valid
	5	0,446	0,374	Valid
	6	0,472	0,374	Valid
	7	0,240	0,374	Tidak Valid
	8	0,884	0,374	Valid
	9	0,497	0,374	Valid
	10	0,549	0,374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Y

Variabel	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel} (26%)	Validitas
Kepuasan (Y)	1	0,543	0,374	Valid
	2	0,465	0,374	Valid
	3	0,160	0,374	Tidak Valid
	4	0,388	0,374	Valid
	5	0,471	0,374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Pada tabel 4.5 uji validitas dari variabel kepuasan (Y) atau variabel yang dipengaruhi dari variabel X. Dari tabel diatas dapat di artikan bahwa pernyataan ke tiga tidak valid karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel}.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu instrumen sejauh mana instrumen tersebut dapat dipercaya. Pengujian dengan *Cronbach's*

Alpha yang digunakan untuk menguji tingkat kepercayaan masing-masing angket variabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.766	17

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0, 2014

Dari tabel di atas nilai *Cronbach's Alpha* = 0,766 > 0,60. Jadi, instrumen tersebut bisa diandalkan atau dipercaya.

3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan peneliti dengan maksud untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan yang demokratis terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis regresi berganda tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.7 Pengujian Regresi Sederhana

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.689	5.318		.882	.385
DEMOKRATIS	.392	.112	.550	3.489	.002

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa X signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil perhitungan pengaruh gaya kepemimpinan (Variabel Independen) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Variabel Dependen) didapatkan persamaan regresi:

$$Y = 4,689 + 0,392X$$

Hasil dari analisis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Konstanta sebesar 4,689 menunjukkan bahwa apabila Tipe pemimpin Demokratis (X) dianggap tetap maka diperkirakan Kepuasan kerja Karyawan (Y) akan naik sebesar 4,689.

4. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan(X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y).

Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Korelasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.278	.825

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,550. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan ke dua variabel penelitian ada di kategori hubungan yang cukup kuat.

5. Uji Determinan (R^2)

Koefisien Determinansi (R^2) pada intinya untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas yaitu variabel tipe pemimpin demokratis (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y) secara bersama-sama, dimana :

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

Jika R^2 semakin mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y) adalah besar. Hal ini berarti pertanyaan yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

Sebaliknya jika R^2 semakin mendekati 0, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y) semakin

kecil, hal ini berarti pertanyaan yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0,303. *Adjusted R Square* disebut juga dengan koefisien determinasi sehingga dalam hal ini berarti 30,3% menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (tipe pemimpin demokratis) terhadap variabel dependen (Kepuasan kerja karyawan) sebesar 30,3%. Sedangkan sisanya sebesar 69,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

6. Uji parsial (uji t)

Untuk mengetahui apakah tipe kepemimpinan demokratis(X) secara parsial berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), maka harus diuji signifikansi-nya dengan menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi 0,05.

Tabel 4.9 Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.689	5.318		.882	.385
DEMOKRATIS	.392	.112	.550	3.489	.002

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 17

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan benar, yang pengujian dilakukan pada masing-masing variabel. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa hasil variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap

kepuasan kerja karyawan sebesar 3.489, artinya jika meningkat 1 skor menyebabkan kepuasan kerja meningkat sebesar 3.489 skor.

Dari hasil uji t diketahui t_{hitung} sebesar 3.489. Nilai t_{tabel} pada *level of significant* 5% dan df-2 sebesar 28 adalah 0,374, sehingga dapat diketahui t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.489 > 0,374$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari indikator pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik, motivasi yang diberikan kepada bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.10Pimpinan saya senang menerima saran dari karyawannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan "sangat setuju" akan pimpinan yang senang menerima saran dari karyawannya sebesar 70 %. Dengan presentase diatas menjelaskan bahwa seorang pemimpin atau pimpinan suatu perusahaan tidak selamanya memiliki kesempurnaan yang utuh dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan.

Tabel 4.11 Pimpinan saya selalu menselaraskan tujuan

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.11 menunjukkan 70% karyawan menyatakan “sangat setuju” mengenai pimpinan yang menselaraskan tujuan. Namun disisi lain 30% karyawan menyatakan “setuju”. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tidak selalu pimpinan menselaraskan tujuan dengan karyawannya.

Tabel 4.12 Pimpinan saya menanggapi dengan bijak setiap kritik dari karyawannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa lebih dari setengah responden dari total sampel yakni sebesar 70% menyatakan “sangat setuju”. Selain itu, 30% “setuju”. Arti dari tabel diatas adalah menjelaskan bahwa pimpinan tidak memiliki sikap arogan terhadap karyawannya.

Tabel 4.13 Pimpinan saya selalu memberikan kebebasan kepada bawahannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.13 memperlihatkan 70% karyawan menyatakan “sangat setuju” dan 30% “setuju” akan pimpinan memberikan kebebasan pada karyawannya. Sehingga karyawan dapat memahami sendiri tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel 4.14 Pimpinan tidak menghalangi karyawannya untuk bekerja teamwork

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.14 menunjukkan 70% yang merespon “sangat setuju” dan 30% merespon “setuju akan hal pimpinan tidak menghalangi karyawannya untuk bekerja teamwork. Karyawan lebih merespon sangat setuju karena pimpinan tetap memberikan keleluasaan untuk bekerja dan menerima saran dari temannya.

Tabel 4.15 Pimpinan memberikan dukungan penuh untuk mengimprovisasi dalam menyelesaikan pekerjaan

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	20	66,67
Setuju	10	33,33
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa karyawan sangat merespon tentang pimpinan memberikan dukungan penuh untuk mengimprovisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan presentase 66,67% “sangat setuju”. Ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak monoton terhadap satu cara untuk menyelesaikan pekerjaan karyawannya.

Tabel 4.16 Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan karyawannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	20	66,67
Setuju	10	33,33
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.16 menunjukkan 66,67% karyawan menyatakan “sangat setuju” mengenai pimpinan sering berkonsultasi dengan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah karyawan merespon sangat setuju akan hal ini karena seorang pimpinan mempercayakan kepada karyawannya dalam hal saling tukar pendapat

Tabel 4.17 Karyawan dan pimpinan menjalin keakraban baik di luar maupun di dalam

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.17 menunjukkan 70% “sangat setuju” pimpinan dan karyawan tetap menjalin keakraban diluar maupun dalam perusahaan. Penekanan baik disini adalah dari segi keadilannya. Dari tabel diatas menunjukkan seorang pemimpin yang bisa membawa diri dengan suasana yang berbeda kepada karyawannya.

Tabel 4.18 Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada karyawannya dapat dibuktikan pada tabel diatas bahwa karyawan merespon 70% “sangat setuju”. Hal ini menunjukkan sikap seorang pimpinan yang menghargai tiap pekerjaan karyawannya.

Tabel 4.19 Pimpinan saya memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada karyawannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.19 menunjukkan 70% karyawan menjawab “sangat setuju” dan 30% “setuju” mengenai pimpinan yang memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada karyawannya. Dengan pimpinan memberikan hal tersebut itu membuktikan bahwa pimpinan tidak menahan atau pun melarang bawahannya untuk lebih maju lagi juga bagi perusahaan.

Tabel 4.20Pimpinan saya memberikan gaji sesuai dengan golongan karyawannya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.20 menunjukkan 70% “sangat setuju” dan 30% “setuju” karna pimpinan tidak pilih kasih terhadap satu karyawan dengan karyawan lainnya. Pada tabel diatas menjelaskan tentang seorang pimpinan yang adil dan jujur dalam hal apa pun.

Tabel 4.21Pimpinan saya tidak membedakan dengan karyawan lainnya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa karyawan memberi respon 70% sangat setuju karena mereka menganggap dan merasakan selama ini bahwa pimpinan yang terang-terangan memberikan arahan bagi karyawannya. Karyawan lainnya menjawab setuju sebanyak 30%.

Tabel 4.22Kebijakan kompensasi penghasilan sesuai dengan kinerja karyawan

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	21	70
Setuju	9	30
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel diatas menjelaskan tentang sikap pimpinan yang adil bagi karyawannya dalam hal kebijakan kompensasi penghasilan yang diberikan secara adil sesuai dengan kinerja karyawannya dan tidak memihak kepada satu karyawan saja.

Tabel 4.23 Kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan cukup adil bagi saya

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	14	46,67
Setuju	16	53,33
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Tabel 4.23 menunjukkan kepuasan yang cukup bagi karyawan atas sikap pimpinan yang memberi wewenang yang adil bagi seluruh karyawannya.

Tabel 4.24 pimpinan saya mempromosikan karyawannya sesuai kemampuan

Bobot Penilaian	Karyawan	
	Frekuensi	%
Sangat Setuju	26	80
Setuju	6	20
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan DataSPSS 17.0, 2014

Pada tabel diatas, menunjukkan bahwa pimpinan mempromosikan bawahannya bukan karna fisik tapi karna kecerdasan yang dimiliki karyawannya. Pimpinan tidak memaksakan bawahannya untuk lebih baik diluar kemampuannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Tabungan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa bahwa:

Hasil analisis antara pengaruh gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima hipotesis H^1 yang berarti “pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”

B. Saran-Saran

Mengacu pada hasil pengolahan data dan pembahasan, saran-saran yang dapat penulis berikan :

1. Disarankan agar mempertahankan Gaya Demokratis yang terdapat pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa, sehingga karyawan tetap nyaman dalam bekerja dan selalu memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan.
2. Dosen-dosen pengajar jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis islam diharapkan untuk lebih meningkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas pembelajaran perkuliahan agar mahasiswa lebih termotivasi untuk belajar sehingga tujuan dari jurusan manajemen yakni mencetak mahasiswa yang professional di bidangnya dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Cangara, Hafied. 2007. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Effendi, Onong Uchjana. 2004. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Fajar,Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek*, Graha Ilmu : Yogyakarta
- Ivancevich, Konopaske dan Matteso. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid 1*. Erlangga: Jakarta
- Jalaludin, Rakhmat. 2007. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Liliweri, Alo. 2004. *Wacana Komunikasi Kantor*. Bandung: Mandar Maju.
- Mahtika, Hanafie. 2006. *Ilmu Administrasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Makassar: Badan Penerbit UNM
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pangewa, Maharuddin. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- PP RI Tahun 2011 cetakan II. 2011. *Tentang PNS*. Bandung: Citra Umbara.
- Rohim, Syaiful. 2009. *Teori Komunikasi Perspektif, Ragan & Aplikasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Romli, Khomsahrial. 2005. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo
- Siagian, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsini Arikunto. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta, cetakan kesepuluh : Jakarta.

- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Grameia Wiiasarana Indonesia.
- Zuhdi, Umar Farouk. 2011. *Komunikasi Bisnis Pemahaman Secara Mudah*. Yogyakarta: Wahana Totalita.2005.Vol 1
- Wright, P. L. and David S. T. *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skill for Effective Leadership*. Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd., 1994.
- YaminSofyan dkk, *SPSS Komplit Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*, Salemba, Jakarta 2009, h. 82.

Lampiran-Lampiran

KUISIONER PENELITIAN

Data pribadi anda

Nama :

Jenis kelamin :

Usia :

Pendidikan :

Masa Kerja :

Masa Kepegawaian :

Anda diminta untuk memilih satu jawaban yang paling sesuai dengan pemikiran anda, dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang sesuai.

Bagian I

A. Indikator Demokratis

1. Pimpinan saya senang menerima saran dari karyawannya.

a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

2. Pimpinan saya selalu menselaraskan tujuan.

a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

3. Pimpinan saya menanggapi dengan bijak setiap kritik dari karyawannya.

a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

4. Pimpinan saya selalu memberikan kebebasan kepada bawahannya.

a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

5. Pimpinan tidak menghalangi karyawannya untuk bekerja teamwork.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
6. Pimpinan memberikan dukungan penuh untuk mengimprovisasi dalam menyelesaikan pekerjaan
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
7. Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan karyawannya.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
8. Karyawan dan pimpinan menjalin keakraban baik di luar maupun di dalam
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
9. Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
10. Pimpinan saya memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada karyawannya.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

B. Kepuasan Kerja Karyawan

11. Pimpinan saya memberikan gaji sesuai dengan golongan karyawannya.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
12. Pimpinan saya tidak membedakan dengan karyawan lainnya.
a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

13. Kebijakan kompensasi penghasilan sesuai dengan kinerja karyawan.

- a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

14. Kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan cukup adil bagi saya.

- a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

15. pimpinan saya mempromosikan karyawannya sesuai kemampuan.

- a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-Ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

	Demokratis (X)											Kepuasan Kerja Karyawan (Y)						
Res p	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	totalx1	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	total y	
1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48	5	5	5	5	5	25	
2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	46	4	4	5	5	4	22	
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48	5	5	5	5	5	25	
4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	45	5	4	5	4	5	23	
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	4	5	5	23	
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48	5	5	5	5	4	24	
7	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	45	4	5	4	5	4	22	
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	5	5	5	5	5	25	
9	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	45	4	4	5	4	4	21	
10	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48	5	4	5	5	4	23	
11	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	46	5	5	4	4	5	23	
12	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	5	4	5	5	4	23	
13	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	5	5	5	4	4	23	
14	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48	4	5	5	5	4	23	
15	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	47	5	5	4	5	5	24	
16	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	4	4	5	5	23	
17	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	46	5	5	4	5	4	23	
18	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	47	5	5	4	5	4	23	
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	5	5	5	5	4	24	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	5	5	5	5	5	25	
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	5	4	5	4	5	23	
22	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	45	4	5	5	4	5	23	
23	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48	5	5	5	5	4	24	
24	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	45	4	5	5	4	5	23	
25	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	5	4	5	4	4	22	
26	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48	4	5	5	5	4	23	
27	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	46	4	5	5	4	5	23	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	4	5	5	4	23	
29	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47	4	5	4	5	4	22	
30	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48	5	5	4	5	5	24	

Lampiran uji regresi:

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KEPUASAN	23.23	.971	30
DEMOKRATIS	47.27	1.363	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DEMOKRATIS ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KEPUASAN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.278	.825

a. Predictors: (Constant), DEMOKRATIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.291	1	8.291	12.170	.002 ^a
	Residual	19.075	28	.681		
	Total	27.367	29			

a. Predictors: (Constant), DEMOKRATIS

b. Dependent Variable: KEPUASAN

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.689	5.318		.882	.385		
DEMOKRATIS	.392	.112	.550	3.489	.002	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	DEMOKRATIS
1	1	2.000	1.000	.00	.00
	2	.000	70.562	1.00	1.00

a. Dependent Variable: KEPUASAN

Lampiran uji validitas dan realibilitas:

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	17

RIWAYAT HIDUP



Ade Sri Wahyuni Ahmad, lahir pada tanggal 03 Desember 1992 di Ujung Pandang Sulawesi-selatan, merupakan anak pertama dari dua bersaudara hasil buah kasih dari Ahmad Ali S.E dan Hasnawati Hatta. Pendidikan formal dimulai dari Sekolah Dasar di SDIN Bertingkat Sungguminasa Gowa dan lulus pada tahun 2004. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Sungguminasa Gowa, dan lulus pada tahun 2007, dan pada tahun yang sama pula penulis melanjutkan pendidikan di MAN 2 MODEL Makassar dan lulus pada tahun 2010. Di tahun yang sama penulis menikah dengan lulusan UNHAS Kelautan bernama Ishar Yatim S.Kel, alhamdulillah Allah SWT memberikan rezeki yang berlimpah kepada penulis dengan memberikan seorang putri yang cantik lahir pada tanggal 05 Mei 2011. Penulis tetap melanjutkan pendidikan pada tahun 2010 di Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar dan selesai pada tahun 2014 dengan gelar Sarjana Ekonomi(SE).

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

WISUDA PERIODE SEPTEMBER 2014

Foto Dalam
Bentuk
FlashDisk

Nama Lengkap : ADE SRI WAHYUNI AHMAD

Nomor Induk Mahasiswa : 10600110003

Jenis Kelamin : PEREMPUAN

Tempat/Tgl. Lahir : UJUNG PANDANG, 03 - 12 - 1992

Suku/Bangsa : MAKASSAR

Alamat Sekarang : Btn. Pao - Pao Permai. Jl. Merpati Blok D no 07

Alamat Daerah : GOWA

Kelurahan/Desa : PACCINONGAN

Kecamatan : SOMBA OPU

Provinsi : SULAWESI SELATAN

Jurusan : MANAJEMEN

No. Hp. : 085256698840

IPK : 3,31

Tanggal Lulus :

Alumni Ke :

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
TABUNGAN Pensiunan Nasional Cabang
Sungguminasa Kabupaten Gowa

.....

.....

.....

Nb :